

WWT

Weg met het plan!

Het communicatieplan als blauwdruk voor handelen kan in de papierversnipperaars. Wie durft te erkennen dat zich onderweg onverwachte gebeurtenissen zullen voordoen, die vragen om een beslissing die je vooraf niet kon bedenken, is **succesvoller**. Er is behoefte aan wat meer lef. **Lef** om je gezond verstand te gebruiken en de onzekerheden die je pad onvermijdelijk kruisen het hoofd te bieden. En wie goed anticipeert, kan zijn beslissingen nog meetbaar maken ook. Met zo'n fijne Engelse term heet dat **decisional accountability**.

‘Maak niet de **handelingen** maar de keuzes in het **proces** meetbaar’

Er staan twee voetbalploegen op het veld. Denk finale Champions League. Twee top-teams. Stampvol topspelers. De scheidsrechter is ook al een topper, zo eentje die op de achtergrond opereert. Beide teams zijn voorbereid; alle spelers fit, slimme opstelling, goede strategie. Het plan de ander te verslaan met 3-1 hebben ze ook al allebei. In deze situatie kan niemand voorspellen wie na negentig minuten met de felbegeerde beker wegloupt. In deze situatie geeft de coach de doorslag. De winnende coach is hij die tijdens de wedstrijd het beste ziet wat er gebeurt, doorgrondt wat nodig is om de wedstrijd in het eigen voordeel te doen kantelen en daartoe de juiste aanwijzingen geeft. De coach die erkent dat je niet alles vooraf kan plannen, is de beste planner van de twee. Hij zal immers onderweg extra opletten en durven bijsturen.

Met deze voetbalmetafoor schetst Noelle Aarts waar het om gaat bij *decisional accountability*. Simpel gesteld is dit het meetbaar maken van tussentijdse beslissingen. ‘Het spoort aan op een andere wijze naar verandering te kijken. Verandering zijn we gaan zien als een doel dat te bereiken is door de inzet van één of meer middelen. Onderweg komen we obstakels tegen die we uit de weg moeten ruimen.’ In de ogen van de bijzonder hoogleraar strategische communicatie moeten we anders kijken naar de werkelijkheid. Verandering is een ambitie die je realiseert door samen te werken in een omgeving waarin omstandigheden steeds wijzigen. ‘Wie zo kijkt, ziet geen obstakels maar kansen. Kansen waarop je kunt meeliften om je doel

te bereiken. Een obstakel moet je overwinnen, een kans kun je inzetten voor je eigen succes.’ Voor dit relaas zweverig dreigt te worden, het is hartstikke meetbaar. Alleen niet op de manier waarop we dat gewend zijn te doen: ik beloof resultaat x en ik beloof dat we x bereiken via de vooraf vastgestelde route y. Dat heet *performative accountability* en die komt erop neer dat je handelingen zelf meetbaar maakt. Dat leidt maar al te vaak tot de situatie: operatie geslaagd, patiënt overleden. De meetbaarheid zit ‘m ergens anders: je belooft je expertise in te zetten en je stinkende best te doen om het gestelde doel te halen. Daarbij meet je alles wat onderweg te meten is. En zo combineer je de praktijk met je doen. Je bekijkt op welke manier je het beste kunt inspelen op actuele situaties. Doorlopend je vinger aan de pols houden en uitgaande van eigen kracht inspelen op veranderende omstandigheden. Je beslissingen verantwoord je: we namen dit besluit om deze reden en dat leidde hiertoe. Zo maak je niet je handelingen

maar de keuzes in het proces meetbaar. Het vergt flexibiliteit in zowel communicatieplan als werkwijze, dat sturen op beslistmomenten. Kijk wat je kunt bereiken en meet wat te meten is. Maar accepteer de onvoorspelbaarheid die er onvermijdelijk is. Aarts: ‘Sta met je klompen in de klei, werk aan je ambitie, en pas doel en methode aan als de omstandigheden dat nodig maken. De econoom en politicoloog Charles Lindblom noemt dit *The Science of Muddling Through*, de kunst van het voortmodderen. We gaan zien dat we het probleem uit het oog verloren zijn en ons enkel richten op protocollen en wetten, die we maakten vanuit onze zucht naar beheersing en controle. We gaan voorzichtig weer op zoek naar het probleem dat eigenlijk aangepakt moest worden. En juist daarop gaan we sturen.’

Eén van de plekken waar het traditionele communicatieplan overboord ging ten faveure van de kunst van het anticiperen, is Almere. ▶

Tegenlicht

Waar toe het kan leiden als je de rigide wereld van *performative accountability* achter je laat, toont Ricardo Semler. Deze Braziliaan kocht een fabriek en werd schatrijk door transparantie, vertrouwen en liefde voor het werk mee te geven aan zijn werknemers. Hij zette de stip op de horizon en sprak vervolgens de zelforganisatie van zijn mensen aan: zie maar hoe je de boel regelt, als je doel x maar haalt. Wie controle durft los te laten, schept randvoorwaarden voor betere resultaten en grotere successen. VPRO's *Tegenlicht* maakte een documentaire over Semler. Scan de QR code met je smartphone en bekijk de aflevering nu.



‘Je bent **coach** in een team dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor de **communicatie**’

Lummieke Ijmker, communicatieadviseur Stadsbeheer bij de gemeente, maakte drie jaar geleden de start mee van project *Werken aan de Dreven*, het groot onderhoud aan de hoofdwegen van de stad: ‘Werkzaamheden aan de levensaders van onze stad zijn ingrijpend voor inwoners, forensen en bezoekers. Traditioneel keek men vanuit Stadsbeheer met een technische blik: de weg is dicht, je kunt zo omrijden en succes ermee. We wilden proberen de communicatie anders aan te pakken. Niet enkel de brief en de nieuwspagina in de plaatselijke krant. We moesten de interactie aangaan met bewoners en mensen van buiten de stad. Hen actief opzoeken, naar ze luisteren en direct inspelen op wat zij vertellen. Het is te vergelijken met de werkwijze van Rijkswaterstaat bij werk aan de weg. En ook bij de Amsterdamse Noordzuidlijn werken ze zo.’ Almere had wel een communicatieplan, maar

dat was slechts de stip op de horizon waar de mensen van het projectteam naartoe werkten: als vijftien procent van de weggebruikers een andere route neemt, blijft de doorstroming in de stad gegarandeerd. ‘Daarbij hadden we drie uitgangspunten: er zullen zich snelle, onverwachte veranderingen voordoen waarop we direct moeten handelen, de veiligheid van de wegwerkers en -gebruikers moet in evenwicht zijn met de bereikbaarheid, en we moeten communiceren met bewoners en forensen van buiten de stad in plaats van alleen te informeren. Dit deden we door het projectteam communicatiever te maken en onderweg te ontdekken welke middelen aanslaan. Het hele projectteam deed uiteindelijk mee’, glimlacht Ijmker. ‘Niet alleen ik communiceerde. De technicus, projectmanager en toezichthouder op straat ook. We waren ter plekke, spraken mensen, gingen filmpjes

maken en hielden ze via de sociale media op de hoogte. Hyves en Facebook bleken niet te werken. Daar zijn we mee gestopt. Twitter nam een hoge vlucht. Soms bereikten we met één tweet bijna tienduizend mensen. Via een *what's app*-groep stemde iedereen in het projectteam continu met elkaar af zodat de boodschap naar buiten toe steeds hetzelfde bleef. Het leverde veel *goodwill* op. Mensen zijn positief over de intensiteit van de berichtgeving maar ook over het feit dat hun opmerkingen direct tot actie leiden.’ Deze werkwijze vergt behoorlijk wat inspanning van communicatie. Maar het mooie is, dat Almere leerde van haar eigen methode. Werkt iets in de ene fase, dan wordt het in de fase daarna vast onderdeel van de werkwijze. Ijmker is daarbij de voetbalcoach die het einddoel in haar achterhoofd houdt en scherp toeziet of bijsturing nodig is om dat doel in het vizier te houden. Zo voorkomt zij richtingloos gezwabber van topspelers die elk met de beste intenties op hun eigen manier het gezamenlijke belang dwarsbomen.

Deze Almeerse communicatiemethode slaat aan, legt Christine Bleijenberg uit. Zij is docent en onderzoeker van het PubLab, het lectoraat crossmediale communicatie in het publieke domein van de Hogeschool Utrecht. Zij leidt in Almere een onderzoeksprogramma naar de vraag of de afdeling Communicatie nog de goede dingen doet en of zij die dan ook op de juiste manier doet. ‘In Almere zijn ze afgestapt van het communicatieplan als blauwdruk’, legt Bleijenberg uit. ‘Ze hebben gezegd: wij weten niet hoe mensen reageren, we kunnen

ook niet exact voorspellen wat we onderweg tegenkomen aan grote en kleine rampen. Wel hebben we een doel, dat ligt als uitgangspunt besloten in ons communicatieplan, en er is een handvol instrumenten dat we kunnen inzetten. Door onderweg te ontdekken wat wel en niet werkt, heeft Almere haar werk flexibel gemaakt. Hebben ze zich gericht op het einddoel en niet langer op de precieze route daar naartoe.’ Bleijenberg ziet dat het communicatieplan in deze meer anticiperende aanpak nog altijd een functie heeft: ‘Dat is vertrekpunt en richtingaanwijzer voor alle mensen die bij het project zijn betrokken. Het helpt bij de overdracht aan nieuwe medewerkers en het is de onderbouwing voor de fasering van een project.’

Wie losjes durft te plannen, wie onderbouwd durft te anticiperen en wie onderweg durft toe te geven dat een gekozen instrument niet werkt en dus overboord moet, wordt een succesvoller communicatieadviseur. Dat lijkt de boodschap van Aarts, Bleijenberg en Ijmker. ‘Je bent de coach in een team dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor communicatie’, stelt Bleijenberg. ‘Jouw taak is het bewaken van uitgangspunten, reacties in de gaten houden en bijsturen waar nodig. Dat is hard werken, want je moet snel kunnen reageren en zorgen dat iedereen op één lijn blijft zitten. Maar het levert ook veel op.’ Ijmker beaamt dit: ‘Wij zijn dichter tegen de uitvoering aangekropen. Dat leverde wederzijds inzicht en begrip op. We stonden letterlijk bij de doelgroep op de stoep. Daarmee verandert communicatie van idee op papier in oprechte belangstelling. Dat voelen mensen. En dat waarderen ze.’

Sander Grip is freelance (bedrijfs)journalist en hoofdredacteur van C.

Accountability van communicatie zal onvermijdelijk toegroeien naar het meetbaar maken van beslissingen. Mee eens of oneens? Discussieer mee in de LinkedIn-groep van Logeion en toon je vakgenoten de beste voorbeelden van decisional accountability.

Etmaal



Begin februari was ik in Rotterdam op het Etmaal van de Communicatiewetenschap. Op dit jaarlijkse *event* komen communicatiewetenschappers uit Nederland en Vlaanderen 24 uur bijeen om hun nieuwste studies te presenteren, te netwerken, links en rechts wat awards uit te delen en vooral ook te feesten. De ervaring leert dat *real life* studies niet gemakkelijk worden geaccepteerd op het Etmaal. Al helemaal niet als daarbinnen gesprekken worden geanalyseerd. Komen zulke studies al de *reviews* door, dan stuiten ze vaak op onbegrip onder de toehoorders. Een collega die op een vorig Etmaal een *case study* presenteerde kreeg het advies de kwestie in een hypothese te gieten. Kon die vervolgens ‘echt’ worden onderzocht in het lab.

Wij kwalitatieve onderzoekers zitten op onze beurt niet zelden te geeuwen bij de monotone presentatie van een op zichzelf al slaapverwekkend experiment waarin iets als ‘de rol van emoties in tijden van crisis’ wordt onderzocht met behulp van ingewikkelde berekeningen die wij niet snappen. In de communicatiewetenschap (en misschien ook in de rest van de communicatiepraktijk) is sprake van twee benaderingen die fundamenteel verschillen. In de ene benadering zoeken onderzoekers naar universele wetmatigheden: welke factoren bepalen (altijd en overal) dat mensen teveel eten? En hoe kunnen we die factoren ‘uitbannen’? In de andere benadering zijn ze juist geïnteresseerd in het unieke geval: hoe komt het dat sommige mensen het in deze dikmakende omgeving voor elkaar krijgen dun te blijven? Hoe gaan mensen om met hun omgeving en wat kunnen we daarvan leren?

In 2014 vindt het Etmaal in Wageningen plaats. Wagenings onderzoek is toegepast en start bij problemen zoals klimaatverandering, voedselzekerheid, de wereldwijde achteruitgang van de biodiversiteit. Complexe problemen die we niet vanuit één perspectief kunnen begrijpen. Vandaar dat er binnen de Wageningse communicatiewetenschap bestaansrecht is voor de verschillende onderzoeksbenaderingen. Voor een goed inzicht in ingewikkelde kwesties hebben we elkaar simpelweg nodig. Op het volgende Etmaal vinden we hopelijk iets terug van deze diversiteit. U als professional bent dan welkom om te beoordelen of dat dan ook werkelijk tot interessante en relevante maatschappelijke inzichten leidt.

Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar strategische communicatie (Logeion-Leerstool)

Masterclasses

Betteke van Ruler gooide in CommunicatieNU de knuppel in het hoenderhok: het communicatieplan moet overboord. Het werkt misschien als de omstandigheden gelijk blijven, maar dat is zelden zo. Regie en controle over de communicatie in en om een organisatie is een illusie. Je kunt alleen maar steeds weer proberen bij te sturen. Tegelijkertijd wordt er steeds vaker van je gevraagd jouw nut en noodzaak aan te tonen. Volgens Van Ruler spelen daarbij vier aspecten: een heldere visie op je vak en een aansprekend profiel van de bijdrage van jouw afdeling aan de missie van de organisatie (*professional accountability*), een protocol voor permanente monitoring om je keuzes op te baseren (*decisional accountability*), steeds anticiperen op wat maatschappelijk acceptabel is en wat niet (*social accountability*) en waar mogelijk je successen laten zien (*performative accountability*). Over deze thema's houdt zij in het voorjaar masterclasses onder de titel Aandeslagmetbetteke.nl.